

REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA – ISSN 0718-5693 – EDICIÓN Nº 27 – NOVIEMBRE 2016  
(AGOSTO – OCTUBRE 2016) – UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE, FACULTAD TECNOLÓGICA

## TECNOLOGÍA: ENSAYO

### **¿Pueden las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas superar sus principales problemáticas a través de herramientas de Gestión?**

Can the Micro, Small and Medium Enterprises solve its main problems through  
Management tools?

**Edición Nº 27 – Noviembre de 2016**

Artículo Recibido: Enero 20 de 2016

Aprobado: Octubre 10 de 2016

#### **AUTOR**

Víctor Cortéz Bravo

Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica, Tecnólogo en Administración de  
Personal, Universidad de Santiago de Chile.

Analista RR.HH. - Chubb Chile

Santiago, Chile.

Correo electrónico: [victor.cortez.b@gmail.com](mailto:victor.cortez.b@gmail.com)

#### **RESUMEN**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Chile representan el mayor número de entidades comerciales y emplean la mayor cantidad de trabajadores en el país, es por estas razones que resulta interesante evaluar cómo herramientas de gestión pueden disminuir las problemáticas que amenazan tanto su crecimiento como el desarrollo del país.

**Palabras Clave:** Herramientas de Gestión - Gestión de Empresas - Gestión Tecnológica - Mipymes.

#### **ABSTRACT**

Micro, small and medium enterprises (MIPYMES) in Chile represent the largest number of commercial entities and employ the largest number of workers in the country. It is for these

reasons that it is interesting to evaluate how management tools can reduce the problems that threaten both their Growth how the country's development.

**Keywords:** Management Tools - Business Management - Technology Management- Mipymes.

## INTRODUCCIÓN

Son las Micro y Pequeñas y Medianas Empresas el mayor número de entidades comerciales del país. Según la *Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas* (2012), estas representan en conjunto el 97% del total de empresas vigentes en Chile, mientras que al mismo año el total de contribuyentes clasificados como empresas vigentes alcanzaba la cifra de 995.709 según estadísticas del *Servicio de Impuestos Internos*.

A modo de contextualización y según el *Estatuto de las PYMES* (2010) entendemos por:

**Microempresas:** A todas aquellas que por sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no superan las 2.400 UF en el último año calendario y que están conformadas por entre 1 y 9 trabajadores.

**Pequeñas empresas:** A las que cuentan con ingresos anuales por ventas y servicios de entre 2.400 UF y 25.000 UF, y que además tengan entre 10 y 49 trabajadores.

**Medianas empresas:** Las que presentan ingresos anuales por ventas y servicios por montos superiores 25.000 UF e inferiores a 100.000 UF en el último año calendario y que emplean a entre 50 y 100 trabajadores.

Aun cuando las MIPYMES representan la mayoría de entidades comerciales del país y cumplen un importante rol en temas de empleabilidad, éstas enfrentan una gran cantidad de problemáticas, atribuibles entre otras cosas a su bajo nivel de ingresos, su fuerza de trabajo y a un marco legislativo que si bien busca propiciar su desarrollo y el del país mediante iniciativas de financiamiento, asesoramiento y emprendimiento, hoy presenta nuevos desafíos a través de una reforma tributaria poco clara que viene a complicar aún más el escenario de las empresas de menor tamaño en Chile, frente a lo que nos

preguntamos ¿Cómo pueden las MIPYMES hacer frente a estos desafíos?, a través de herramientas de gestión.

## DESARROLLO

Entendemos por Gestión a todas las actividades necesarias para lograr un objetivo, considerando desde la toma de decisiones, pasando por los procesos, las políticas y metodologías, hasta llegar a considerar los recursos como la fuerza de trabajo, el tiempo y el dinero que se requiere para lograr dicho objetivo.

Según *León, C. y otros. (2007)* la Gestión de Empresas se conoce como la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Justamente es ese el desafío de las micro, pequeña y medianas empresas, poder mejorar su productividad y ser más competitivas, pero además lograr ser sostenibles en el tiempo.

Podemos señalar en base a la experiencia que las empresas de menor tamaño se ven amenazadas constantemente por la **falta de una planificación estratégica**. El no utilizar herramientas básicas de gestión, como el FODA por ejemplo, deja a estas empresas en un escenario incierto, en el cual se preocupan básicamente de atender las necesidades del día a día y no tener una visión futurista de búsqueda de soluciones a las problemáticas que las afectan. El conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas les permite dar el primer paso hacia la gestión, para encontrar soluciones y poder implementar mejoras en sus negocios.

Por otra parte el no contar con **procesos y procedimientos** para ejercer su respectiva actividad comercial, crea dependencia de personas “claves” dentro de la organización, las cuales si enferman o dejan de pertenecer a la empresa, generan vacío e incertidumbre, lo cual en un número reducido de personas genera problemas al no saber el cómo asumir las diversas actividades que realiza dicha persona ni el cómo llevaba a cabo ésta sus tareas. Es por eso que contar con **perfiles y descripciones de cargo** es una herramienta de gestión que puede ayudar considerablemente a estas organizaciones que cuentan con un

número reducido de trabajadores a no solo definir que hace cada uno de los miembros del equipo, sino que también para atacar la **multifuncionalidad** y la **sobrecarga de trabajo** que muchas veces se traduce incluso en **ineficiencia** en la entrega en la actividad, lo que influye directamente en la **satisfacción al cliente** en aspectos como la calidad de atención, los tiempos de respuesta y/o la calidad de los productos.

Como además las micro, pequeña y medianas empresas cuentan con **poca participación comercial** en el mercado, al no contar con recursos para realizar proceso de marketing y comercialización se ven constantemente amenazadas por empresas sustitutas que si realizan dichas campañas publicitarias que pueden atender un mayor número de clientes. Además los **recursos financieros limitados** generan un **bajo acceso a la tecnología** y a herramientas computacionales, de información, automatización, control y producción, lo que se traduce en que el trabajo dentro de estas empresas sea poco visionario e innovador, generando muchas veces **volatilidad**, ya que éstas empresas se ven enfrentadas diariamente a las mismas problemáticas que aparentemente no resultan tener solución, o que las posibles medidas para mitigarlas tienen un costo inalcanzable y requieren de procesos complejos, extensos y agotadores para un número reducido de trabajadores, muchas veces poco preparados lo que conlleva una alta desmotivación y confianza, lo que conlleva a que muchas veces estos empresarios emprendedores se rinden antes de tiempo al no contar con los recursos ni la energía para superar estos complejos desafíos.

SERCOTEC (2013), señala que entre las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES encontramos:

- a) **Lograr Posicionamiento:** Es decir, lograr ser reconocidos por sus clientes y pares.
- b) **La informalidad:** Al ser negocios informales o no acogidos al sistema tributario. Los cuales muchas veces trabajan en condiciones precarias, sin regulaciones ni normativas que acojan a su pequeño grupo de trabajadores y que, en definitiva generan un ambiente de inestabilidad en la misma empresa.

- c) **Baja preocupación por la seguridad social:** Dado que los negocios informales se ven imposibilitados de cotizar en AFP y salud.
- d) **Emprendimiento por necesidad:** Ya que muchas de estas empresas nacen desde la necesidad propia de una persona (su dueño), transformándose posteriormente en una fuente de empleo para otras personas, pero que no tiene una visión de empresa, por ende no “se toman en serio” el rol que tienen en la sociedad.

Podríamos continuar enunciando un gran número de dificultades a las cuales se ven enfrentadas la micro, pequeñas y medianas empresas, pero lo que buscamos proponer son soluciones a dichos inconvenientes a través de la gestión. A continuación se presentan diversas herramientas, las cuales se explican brevemente planteándose como posibles soluciones y/o alternativas a las dificultades de las MIPYMES en Chile.

### **I. Gestión por Procesos**

Se refiere a dirigir y controlar la empresa mediante un conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados, entendiendo por proceso a una secuencia de actividades interrelacionadas que tienen como fin producir un determinado resultado, Solano (2015). En definitiva, este tipo de gestión busca definir ciertos estándares de funcionalidad, permitiendo que cualquier persona que tenga las competencias bases para realizar una determinada actividad, tarea o asignación, pueda tomar un proceso y llegar a un determinado resultado esperado.

Lo complejo de este tipo de gestión, es contar con el tiempo, los recursos y las personas correctas para llevar las etapas de: levantamiento, creación y narración de procesos y procedimientos, pero si las empresas de menor tamaño logran pasar esta compleja etapa, pueden tener resultados más favorables, ya que si bien el implantar procesos en la organización es demandante (costo y tiempo), puede permitirle a la organización de menor tamaño optar a certificaciones, reducir sus tiempos perdidos, medir su productividad, mejorar su producción, su calidad de servicio y en definitiva sentar las bases para hacer las cosas de manera metódica, rigurosa y más eficiente, permitiendo identificar desviaciones o

posibles oportunidades de mejora y revisión constante, lo que se traduce en oportunidades de crecimiento y desarrollo en el mercado.

## II. Gestión de la Calidad Total

Según Cortez (2014) la Calidad Total es la voluntad de la empresa para crear productos y de ofrecer servicios que satisfagan completamente al cliente, para lo cual deben considerarse todos los niveles de la organización en el proceso de fabricación de un producto o de entrega de un servicio. La gestión de calidad entonces es el dedicar tiempo e instaurar procesos, metodologías o filosofías como el TQM, JIT, 5S u otros que fomenten y permitan entregar productos y servicios con altos estándares de calidad para el consumidor final. Si bien las empresas de menor tamaño cuentan con recursos muy limitados, esto no es un impedimento para entregar buenos productos y servicios, al contrario, es la oportunidad de ser capaces de hacer las cosas bien aunque sea a menor escala, el hecho de definir el que hacer y cómo hacerlo con calidad (según sus posibilidades) puede abrir una serie de oportunidades, ya que los clientes de hoy en día son cada vez más exigentes, siendo clave entenderlos y atenderlos como esperan para vigencia del negocio.

## III. Gestión de la Innovación

Cortez (2014) señala que innovar puede ser la creación de algo “novedoso” como también la mejora de algo que ya ha sido creado y que se ajusta a las nuevas necesidades de los consumidores. El manual de OSLO define la innovación como “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados”. Es justamente ese el desafío principal de las micro, pequeñas y medianas empresas, mejorar sus resultados en todo ámbito, desde lo financiero hasta la calidad de sus productos y servicios.

No es ajeno el hecho de que gran parte de las innovaciones nacen desde la necesidad, es por eso que lograr instaurar una **cultura innovadora**<sup>i</sup> en las empresas de menor tamaño puede traer resultados favorables, ya que estas pueden encontrar a partir de la innovación soluciones a problemáticas del día a día, o bien la oportunidad de crear nuevos productos

que lleven a la compañía al éxito, mejorar sus propias condiciones de trabajo, optimizar sus recursos o incluso generar un ambiente más colaborativo entre sus trabajadores a partir de herramientas de innovación como el brainstorm o el buzón de las ideas.

#### **IV. Gestión del conocimiento**

Según Google se entiende por Gestión del Conocimiento al proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Si bien son muy pocas las empresas que han implementado y en rigor ejecutan este tipo de herramientas, el beneficio de administrar correctamente la información se traduce según Pérez y Coutín (2005) en:

1. Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
2. Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
3. Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información.

El poder realizar este tipo de gestión otorga a esta clase de empresas además de una gran ventaja competitiva, la oportunidad de aprovechar, compartir, valorar y potenciar el conocimiento de su reducido número de trabajadores, quienes por lo general ejecutan una gran cantidad de actividades dentro de la empresa y los cuales, se potencian altamente al trabajar en equipo. Si logramos compartir los conocimientos técnicos y las metodologías que utiliza cada uno de los miembros de la organización, se vuelve mucho menos complejo el ejecutar las diversas actividades y tareas de la empresa, generando un estado de crecimientos y complementación de diferentes materias, en las cuales todos pueden además de aprender, realizar mejor sus respectivas actividades.

#### **V. Gestión de las personas**

Davis & Werther (2001, p.18), definen la Gestión de Recursos Humanos como la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas que tienen por fin lograr un desempeño eficiente de los trabajadores, viendo a estos como

colaboradores de la empresa para lograr sus objetivos y a la vez viendo estos a la empresa como la vía para alcanzar sus objetivos personales.

En las empresas de menor tamaño el capital humano es fundamental, ya que en ellos se centran las actividades claves y el conocimiento para desarrollarlas. El asegurar un correcto desempeño de los trabajadores no pasa solamente por llevar a cabo procedimientos de **reclutamiento y selección**, sino que también por entregar condiciones laborales adecuadas para que las personas puedan realizar su trabajo, lo cual en estas empresas es poco explotado, ya que los recursos son limitados. Aun así si se logra generar compromiso de los trabajadores hacia la organización a través de la **motivación** y el correcto **liderazgo**, se puede contar con personas que creen en la real misión y visión de la empresa, lo cual sumado a una correcta dirección permite tanto el desarrollo de la organización como el de sus empleados, convirtiéndose en metas comunes de un **equipo de trabajo**.

Los **procesos de capacitación** son fundamentales para el desarrollo de las personas y de las empresas, ya que entregar a los colaboradores herramientas para realizar mejor su trabajo, permite además mejorar su desempeño y por ende el de la empresa. Existen diversos organismos que entregan facilidades para realizar capacitaciones a trabajadores de micro, pequeña y medianas empresas, beneficios que son poco explotados y valorados, ya que la ausencia del personal por menor que sea la cantidad de horas, afecta directamente la producción y por ende la rentabilidad de la organización. Es importante que las empresas de menor tamaño logren visualizar que el retorno positivo de realizar estas capacitaciones es mucho más alto que el costo de que el trabajador se capacite, el cual muchas veces se ve frenado por el temor a que éste luego de perfeccionarse deje la organización, aun cuando la responsabilidad de esto recae en la capacidad de la misma de generar compromiso, fidelidad y sentido de pertenencia.



## REFLEXIONES

Un sistema de gestión es, según Chiavenato (2009, p.458), “el conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz”. Es precisamente ese conjunto de conceptos el que se traduce en un todo determinante para que las empresas de menor tamaño alcancen su desarrollo y así su permanencia en el mercado, mejoren su competitividad, las condiciones de trabajo de sus colaboradores, y sigan contribuyendo en el desarrollo del país. Es este gran número de empresas un ente clave en la economía chilena, es por ello que se vuelve necesario el poder dedicar horas del trabajo a la gestión, en todos sus ámbitos y aspectos. En la medida que las empresas puedan realizar procesos de gestión, utilizar herramientas para identificar sus problemas, las causas y los efectos que estos producen (modelo de Ishikawa), estarán más consientes a su vez de sus posibilidades y alternativas.

En definitiva la gestión, ya sea de personas, procesos, innovación, calidad u otro tipo, es una alternativa que puede abrir nuevos caminos, presentar nuevas visiones y oportunidades para la superación de las problemáticas de MIPYMES en el país.

¿Pueden entonces las micro, pequeñas y medianas empresas superar sus principales problemáticas a través de herramientas de gestión? La respuesta es que dependerá de su capacidad para adquirir, aprender y/o utilizar dichas herramientas y qué tan pertinente sea el uso de éstas dependiendo del contexto de cada organización.

## WEBGRAFIA:

1. Estatuto de las pymes (2010) Biblioteca Congreso Nacional, Chile. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
<http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
2. Encuesta Longitudinal de Empresas (Mayo 2012) Gobierno de Chile. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
<http://www.economia.gob.cl/estudios-y-encuestas/encuestas/encuestas-de-emprendimiento-y-empresas/segunda-encuesta-longitudinal-de-empresas-2011>

3. Estadísticas empresas, Servicio de Impuestos Internos, Chile. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_segun\\_vigencia.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_segun_vigencia.htm)
4. Gestión de empresas para agro negocios, Carlos Leon y otros. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
5. La situación de la micro y peque empresa en chile (2013) Sercotec. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
<http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>
6. Calidad de Gestión por proceso. Solano (2015) Universidad Tecnológica Equinoccial. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
[https://www.academia.edu/8478775/Calidad\\_gestion\\_por\\_procesos](https://www.academia.edu/8478775/Calidad_gestion_por_procesos)
7. Gestión del conocimiento (2011) Google definiciones. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
<https://www.google.cl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=definicion%20gestion%20del%20conocimiento>

### **Bibliografía:**

1. Pérez y Coutín (2005) La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Visita del 08/11/2015 al sitio web:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci_arttext)
2. Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A..
3. Cortez (2015) Nivel de Satisfacción y de Calidad de Servicio de los Portales Web de Reclutamiento. Chile, Universidad de Santiago de Chile.
4. Jansa (2010). Resumen del manual de OSLO sobre Innovación, España. Consulta del 12/07/2015 al sitio web:  
[http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20N4.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20N4.PDF)

---

<sup>i</sup> Cómo ser una empresa innovadora a partir de la cultura organizacional. Víctor Cortez. Revista GPT USACH 2015.